

Verdiutvikling i Trondheim kommune

av

Tor Busch og Grete Wennes

TØH- notat 2008:2

ISSN 0802-7234

Trondheim Økonomiske Høgskole
Mai 2008

Innhold

1.0	Innledning	4
2.0	Undersøkelsesopplegg	4
3.0	Etiske retningslinjer i kommunen	5
4.0	Verdiutvikling	7
	4.1 Viktige verdier i kommunen	7
	4.2 Verdier det er vanskelig å leve opp til	9
	4.3 Verdier som er i endring	10
5.0	Sammenligning med Danmark	12
	Referanser	14

Forord

Formålet med denne undersøkelsen har vært å kartlegge hvordan enhetslederne i Trondheim kommune vurdere betydningen av verdier og etiske retningslinjer innefor egen enhet. I en offentlig sektor preget av store strukturelle endringer og økende fokus på produktivitet og effektivitet er det viktig å ha et bevisst forhold til hvordan dette påvirker de grunnleggende verdiene i organisasjonen. Dersom verdiene beveger seg i negativ retning, står offentlige virksomheter overfor store utfordringer. Spesielt i alle profesjonelle virksomheter spiller verdiene en sentral rolle med hensyn til å regulere medarbeidernes atferd. Formelle regler kan aldri erstatte de verdier og normer som utvikler seg i de organisasjoner som har ansvaret for den offentlige velferdsproduksjon.

Vi vil derfor takke Trondheim kommune for at vi fikk anledning til å gjennomføre denne undersøkelsen – og ikke minst alle de enhetslederne som tok seg tid til å fylle ut spørreskjemaet. Vi håper gjennom denne rapporten å kunne formidle hovedresultatene fra undersøkelsen og på den måten bidra til at verdier fortsatt settes på dagsorden i kommunen.

Trondheim, april 2008.

Tor Busch Grete Wennes

1.0 Innledning

Offentlig sektor har de siste 30 årene vært utsatt for et stort endringspress. Dette er en internasjonal trend – ”*New Public Management*” - som har utfordret tradisjonelle former for offentlig organisering med økende vekt på effektivitet, nye former for styring og større bruk av konkurranse og markedsløsninger. Denne endringsbølgen inneholder to dimensjoner (Klausen 2001). Den ene er knyttet til en liberalistisk markedsorientering og har ført til bruk av en rekke nye instrumenter som privatisering, konkurranseutsetting, frie forbruksvalg og brukerbetaling. Den andre er knyttet til organisasjon og ledelse og her finner vi introduksjon av metoder og teknikker som målstyring, strategisk ledelse, resultatmålinger, serviceledelse og økonomistyring.

Gjennom NPM har vi fått en utvikling hvor offentlig virksomheter tilsynelatende får stadig flere private særtrekk – både gjennom den økende bruk av markedsløsninger og ved bruk av metoder fra privat sektor. Dette har ført til en diskusjon om langs hvilke dimensjoner grensen mellom offentlig og privat virksomhet er i endring og om det er mer hensiktsmessig å snakke om grader av offentlighet enn å gjøre et klart skille mellom privat og offentlig sektor. En sentral dimensjon i denne sammenheng er hvilken betydning verdier har for den enkeltes atferd. Innenfor det offentlige byråkratiet har verdier alltid vært av sentral betydning. I tillegg til et sterkt regelverk har det vært nødvendig med stor forpliktelse overfor verdier som rettferdighet, likhet og lojalitet.

NPM har på flere områder ført til desentralisering og økt handlingsrom for ledere og ansatte – noe som har økt verdienes betydning. Dette har bidratt til et økende fokus på om den pågående modernisering påvirker verdigrunnlaget i offentlig sektor. Pollitt (2003) konkluderer etter en gjennomgang av ulike studier med at den pågående modernisering av offentlig sektor synes å skape større konflikter innenfor den blanding av verdier som er tilstede i offentlige virksomheter, men at det er vanskelig å trekke noen sikre konklusjoner om verdiene utvikler seg i noen bestemt retning. På bakgrunn av en større dansk undersøkelse om verdiene i offentlig sektor trekkes tilsvarende konklusjoner (Vrangbæk 2003) – de grunnleggende verdiene fremstår som relativt stabile, selv etter en periode hvor det er gjennomført omfattende strukturelle endringer.

Dette gir imidlertid ikke noen trygghet for at verdiene vil være like stabile i tiden framover. Selv om verdier er stabile og motstandsdyktige mot endringer vil de kunne endre karakter over tid – både på grunn av nye generasjonsverdier og ved at de rådende verdiene utfordres av nye former for rasjonalitet. Formålet med denne undersøkelsen er å studere hvilke verdimeslige endringer som er på gang i en større norsk kommune. Dette kan gi større innsikt i verdiens betydning i offentlig tjenesteproduksjon og gi et bedre grunnlag for å studere utviklingen i verdier i årene framover.

2.0 Undersøkelsesopplegg

For å kartlegge verdienes betydning i Trondheim kommune ble det foretatt en spørreskjemaundersøkelse blant alle enhetslederne i kommunen. Spørreskjemaet bygger for en stor del på en undersøkelse som tidligere er foretatt i Danmark (Vrangbæk 2003). I tillegg ble det lagt inn noen spesifikke spørsmål knyttet til de etiske retningslinjene i Trondheim. I denne rapporten vil vi redegjøre for svarfordelingen på følgende spørsmål:

Etiske retningslinjer

- I hvilken grad vil du si at følgende etiske retningslinjer etterleves i egen enhet?
- Hvilke etiske retningslinjer bør kommunen prioritere å arbeide med i tiden framover innenfor ditt tjenesteområde?

Verdiutvikling

- Hvor viktige er følgende verdier for den daglige arbeidsutførelsen i din enhet?
- Kryss av de tre verdiene som etter din mening er de mest sentrale for den daglige drift
- Er det noen av disse verdiene som det har blitt vanskeligere å leve opp til i løpet av de siste 10 år?
- Er det noen av disse verdiene som har fått en *mer* framtrødende plass i det daglige arbeidet i løpet av de siste 10 år?
- Er det noen av disse verdiene som har fått en *mindre* framtrødende plass i det daglige arbeidet i løpet av de siste 10 år?

Av 189 utsendte skjema ble 155 besvart – dvs en svarprosent på 82%. Dette er meget høyt i slike undersøkelser og indikerer at enhetslederne stilte seg positivt til at det ble satt fokus på verdienes betydning i kommunen. Fordelingen på sektorer er som følger:

<i>Sektor</i>	<i>Antall</i>
Oppvekst og utdanning	97
Helse og velferd	44
Kultur	3
Byutvikling	2
Finans	2
Organisasjon	7
<i>Sum</i>	<i>155</i>

Dette viser at oppvekst/utdanning og helse/velferd er de dominerende aktivitetsområdene. Vi vil derfor presentere disse to sektorene separat i analysene.

3.0 Etiske retningslinjer i kommunen

Innledningsvis i spørreskjemaet ble enhetslederne bedt om å vurdere de etiske retningslinjene som ligger til grunn for kommunens virksomhet. De skulle først vurdere i hvor stor grad de ulike retningslinjene ble etterlevd i enheten og deretter gi en vurdering av hvilke som burde prioriteres høyst i årene fremover. Svarene ble som vist i tabell 3.1.

<i>Etiske retningslinjer</i>	<i>Etiske retningslinjer etterleves i</i>		<i>Bør prioriteres i årene framover</i>
	<i>Stor grad</i>	<i>Svært stor grad</i>	
Opptre med redelighet og ærlighet	32,9	65,2	63,2
Opptre med åpenhet	61,9	31,0	45,8
Behandle kolleger og brukere med respekt	53,5	43,2	77,4
Ivareta innbyggernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet)	44,5	50,3	43,2
Ivareta høy habilitet	44,5	51,0	14,2
God forvaltning av kommunens eiendeler	53,5	38,7	14,8
Høy integritet	32,3	61,9	20,6

Tabell 3.1: Etterleving og prioritering av etiske retningslinjer

De første to kolonnene viser hvor stor prosent av respondentene som mener at den aktuelle etiske retningslinjen etterleves i stor grad og svært stor grad i egen enhet. På det andre spørsmålet ble respondentene bedt om å krysse ut de tre etiske retningslinjene som de mente burde tillegges størst vekt i årene fremover. Tallene i kolonne tre viser hvor stor andel av respondentene som har krysset av den aktuelle etiske retningslinjen.

Resultatene tyder på at de etiske retningslinjene jevnt over er godt etterlevd i kommunen. Mellom 90 og 100% av respondentene angir at de etiske retningslinjene etterleves i stor grad eller svært stor grad i den enkelte enhet. For å differensiere kan vi se på hvor mange som angir "svært stor grad". Vi ser da at "*Opptre med redelighet og ærlighet*" og "*Høy integritet*" kommer på topp. Lavest kommer "*Opptre med åpenhet*" og "*God forvaltning av kommunens eiendeler*".

I det andre spørsmålet er formålet å finne de områdene som bør prioriteres i arbeidet med utvikling av den etiske standarden i kommunen. Det er ikke mulig å avdekke om årsaken til prioriteringen ligger i at disse retningslinjene vurderes som spesielt viktig i seg selv eller om de representerer områder hvor kommunen har problemer med den etiske standarden. Resultatene viser at "*Behandle kolleger og brukere med respekt*" kommer klart høyest og angis som viktig av 77,4% av respondentene. På andre plass kommer "*Opptre med redelighet og ærlighet*" – 63,2%. Vi ser ellers at habilitet og forvaltning av eiendelene kommer svært lavt.

De to største grupper av respondenter kommer fra oppvekst/utdanning og helse/velferd med henholdsvis 97 og 44 respondenter. Selv om det er stor likhet på svarene, er det også en del forskjeller. Vi kan her se litt nærmere på deres prioritering av etiske retningslinjer i årene framover. Dette er vist i tabell 3.2.

<i>Etiske retningslinjer</i>	<i>Prioritering av etiske retningslinjer</i>	
	<i>Oppvekst/utdanning</i>	<i>Helse/velferd</i>
Opptre med redelighet og ærlighet	63,9	61,4
Opptre med åpenhet	47,4	50,0
Behandle kolleger og brukere med respekt	82,5	72,7
Ivareta innbyggernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet)	38,1	47,7
Ivareta høy habilitet	14,4	9,1
God forvaltning av kommunens eiendeler	13,4	18,2
Høy integritet	17,5	22,7

Tabell 3.2: Prioritering av etiske retningslinjer i oppvekst/skole og helse/velferd

Tabell 3.2 viser at vi har den samme strukturen i svarene, men at oppvekst/skole legger noe mer vekt på ”Behandle kolleger og brukere med respekt” enn helse/velferd. Motsatt er det for ”Ivareta innbyggernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet)” som prioriteres høyere av helse/velferd enn oppvekst/skole.

Samlet sett viser analysene at Trondheim kommune ut fra dette i årene framover bør prioritere følgende områder i sitt arbeid med etikk i organisasjon:

1. Behandle kolleger og brukere med respekt
2. Opptre med redelighet og ærlighet
3. Opptre med åpenhet
4. Ivareta innbyggernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet)

Spesielt blir de to første punktene sterkt framhevet av enhetslederne som har deltatt i undersøkelsen.

4.0 Verdiutvikling

For å måle verdiutviklingen i Trondheim kommune ble respondentene stilt følgende spørsmål:

1. Hvor viktig er følgende verdier for den daglige arbeidsutførelsen i din enhet?
2. Kryss av de tre verdiene som er viktigst for den daglige drift
3. Er det noen av disse verdiene som det har blitt vanskeligere å leve opp til i løpet av de siste 10 år?
4. Er det noen av disse verdiene som har fått en *mer* framtreddende plass i det daglige arbeidet i løpet av de siste 10 år?
5. Er det noen av disse verdiene som har fått en *mindre* framtreddende plass i løpet av de siste 10 år.

De to første spørsmålene måler i hvor stor grad ulike verdier i dag er viktig for enhetslederne. Det tredje spørsmålet måler om det har skjedd endringer i kommunen som har ført til at

enkelte verdier har blitt vanskeligere å leve opp til i løpet av de siste årene. De to siste spørsmålene er stilt for å måle endringer i verdigrunnlaget.

4.1 Viktige verdier i kommunen

For å måle grad av viktighet er respondentene både bedt om å vurdere viktigheten av et sett med ulike verdier og å prioritere de tre viktigste. Resultatene er vist i figur 4.1.

Verdier	Viktighet i daglig drift		De mest sentrale verdiene
	Ganske viktig	Meget viktig	
Lojalitet ovenfor politiske beslutninger	34,8	59,4	36,1
Rettssikkerhet	12,9	83,9	38,1
Profesjonelle standarder	27,1	65,2	54,8
Balansering av ulike interesser	51,6	27,7	11,6
Oppfyllelse av individuelle brukerbehov	36,1	55,5	45,2
Høy produktivitet	45,2	35,5	9,0
Et generelt ansvar ovenfor samfunnet	42,6	47,1	18,1
Offentlig innsyn	39,4	45,8	5,2
Hensyn til hva innbyggerne mener	47,7	29,0	5,2
Likestilling	37,8	41,9	1,3
Kontinuitet	40,6	51,0	23,2
Fornyelse og innovasjon	45,8	47,7	34,2
Sikre gode karrieremuligheter for personalet	47,1	20,6	1,3
Styrke brukerdemokratiet	49,7	41,3	13,5
Gå på tvers – utvikle nettverk	43,9	35,5	3,9

Tabell 4.1: Viktigheten av ulike verdier i Trondheim kommune

Tabell 4.1 viser for det første at de fleste verdiene oppleves å være av betydning for den daglige drift i enhetene. Når enhetslederne blir bedt om å foreta en sterkere prioritering, kommer imidlertid et klarere mønster fram. I prioritert rekkefølge blir følgende verdier rangert som viktigst:

1. Profesjonelle standarder
2. Oppfyllelse av individuelle brukerbehov
3. Rettssikkerhet
4. Lojalitet ovenfor politiske beslutninger
5. Fornyelse og innovasjon

Ut fra at profesjonelle standarder er rettet mot kvalitet i arbeidsutførelsen kan vi si at de tre viktigste verdiene er direkte rettet mot den enkelte bruker. Verdien på fjerde plass er rettet mot politikerne og verdien på femte plass kan sies å være knyttet til den administrative ledelse som har ansvar for den strategiske utvikling i kommunen.

Hvis vi sammenligner de to sektorene oppvekst/skole og helse/velferd kommer det fram både forskjeller og likheter. Likheten ligger i at i begge sektorene blir de samme fem verdiene

prioritert høyest. Forskjellene ligger i prioriteringen mellom disse fem verdiene. Det fremgår av tabell 4.2.

<i>Etiske retningslinjer</i>	<i>De viktigste fem verdiene</i>	
	<i>Oppvekst/utdanning</i>	<i>Helse/velferd</i>
Profesjonelle standarder	56,7	45,5
Oppfyllelse av individuelle brukerbehov	41,2	65,9
Rettssikkerhet	37,1	40,9
Fornyelse og innovasjon	36,1	27,3
Lojalitet overfor politiske beslutninger	35,1	34,1

Tabell 4.2: Prioritering av de viktigste verdiene i oppvekst/utdanning og helse/velferd

Tabell 4.2 viser at enhetslederne innen oppvekst/utdanning angir profesjonelle standarder og fornyelse og innovasjon som viktigere verdier enn enhetslederne innen helse/velferd. Innenfor helse/velferd blir det angitt at oppfyllelse av individuelle brukerbehov er den viktigste verdien – og klart viktigere enn angitt av enhetslederne innen oppveksts/utdanning.

4.2 Verdier det er vanskeligere å leve opp til

Både samfunnet og kommunen er i kontinuerlig endring og dette kan endre forutsetningene for å leve opp til ulike verdier i den daglige driften. I tabell 4.3 har vi vist hvilke verdier respondentene oppfatter at det har blitt vanskeligere å leve opp til de 10 årene.

<i>Verdier</i>	<i>Oppveks/- utdanning</i>	<i>Helse/ -velferd</i>	<i>Totalt</i>
Lojalitet ovenfor politiske beslutninger	19,6	22,7	18,7
Rettssikkerhet	9,3	2,3	6,5
Profesjonelle standarder	15,5	18,2	15,5
Balansering av ulike interesser	35,1	45,5	37,4
Oppfyllelse av individuelle brukerbehov	41,2	36,4	40,6
Høy produktivitet	12,4	18,2	14,8
Et generelt ansvar ovenfor samfunnet	3,1	6,8	3,9
Offentlig innsyn	6,2	2,3	4,5
Hensyn til hva innbyggerne mener	17,5	13,6	15,5
Likestilling	4,1	2,3	3,2
Kontinuitet	36,1	45,5	39,4
Fornyelse og innovasjon	7,2	11,4	8,4
Sikre gode karrieremuligheter for personalet	20,6	13,6	19,4
Styrke brukerdemokratiet	10,3	9,1	11,6
Gå på tvers – utvikle nettverk	6,2	11,4	7,7

Tabell 4.3: Verdier det har blitt vanskeligere å leve opp til de siste 10 år

Tabell 4.3 viser at det er en del forskjeller mellom de to store sektorene, men likheten i svarene er mer framtrødende. Ut fra svarene kan vi derfor konkludere med at følgernde verdier opplever å ha blitt vanskeligere å leve opp til blant enhetslederne i Trondheim kommune:

1. Oppfyllelse av individuelle brukerbehov
2. Kontinuitet
3. Balansering av ulike interesser

Dette tyder på at enhetslederne opplever at endringstakten i kommunen har vært stor og at de ut fra sine ressurser synes det er blitt vanskeligere å oppfylle behovene til brukerne. Årsaken til dette kan både være at ressursene er blitt redusert i forhold til behovet og at de individuelle brukerbehovene er blitt mer synlige. Det tredje punktet viser i tillegg at enhetslederne opplever at de i større grad må balansere ulike interesser. Dette kan være brukere, ansatte og politiske myndigheter eller det kan være at enhetslederne opplever at de må prioritere mellom ulike brukergrupper.

Resultatene tyder på at helse/velferd opplever et sterkere endringspress. I forhold til andre enhetsledere legger de større vekt på at det har blitt vanskeligere å opprettholde kontinuitet i driften og de opplever i større grad å måtte balansere ulike interessegrupper.

4.3 Verdier som er i endring

For å få et bilde av verdiutviklingen ble enhetslederne spurt om det er noen verdier som henholdsvis har fått en mer eller mindre framtrødende plass i de siste 10 årene. Oversikten over hvilke verdier som har fått en mindre framtrødende plass de siste 10 årene er vist i tabell 4.4.

<i>Verdier</i>	<i>Oppveks/- utdanning</i>	<i>Helse/ -velferd</i>	<i>Totalt</i>
Lojalitet ovenfor politiske beslutninger	3,1	2,3	2,6
Rettssikkerhet	2,1	0	1,9
Profesjonelle standarder	9,3	18,2	11,6
Balansering av ulike interesser	14,4	13,6	14,8
Oppfyllelse av individuelle brukerbehov	3,1	9,1	5,8
Høy produktivitet	8,2	9,1	7,7
Et generelt ansvar ovenfor samfunnet	13,4	31,8	19,4
Offentlig innsyn	3,1	2,3	2,6
Hensyn til hva innbyggerne mener	9,3	4,5	7,7
Likestilling	28,9	25,0	28,4
Kontinuitet	17,5	27,3	20,6
Fornyelse og innovasjon	3,1	11,4	6,5
Sikre gode karrieremuligheter for personalet	22,7	25,0	23,9
Styrke brukerdemokratiet	1,0	2,3	1,3
Gå på tvers – utvikle nettverk	10,3	9,1	10,3

Tabell 4.4: Verdier det har fått en mindre framtrødende plass i løpet av de siste 10 år

Tabell 4.4 viser at det er store likhetstrekk mellom oppveks/utdanning og helse/velferd. De verdiene som opplever å ha fått en mindre framtrødende plass er:

1. Likestilling
2. Sikre gode karrieremuligheter for personalet
3. Kontinuitet

Det som skiller de to største sektorene er at enhetslederne i Helse/velferd i langt større grad opplever at enkelte verdier har fått mindre betydning. Det gjør seg spesielt gjeldende når det gjelder profesjonelle standarder og kontinuitet. Dette er en indikasjon på at enhetslederne innenfor denne sektoren i større grad enn de øvrige opplever store endringer som går på bekostning av de standarder som ligger til grunn for aktivitetene.

Oversikten over hvilke verdier som har fått en større betydning i løpet av de siste 10 årene er angitt i tabell 4.5.

<i>Verdier</i>	<i>Oppveks/- utdanning</i>	<i>Helse/ -velferd</i>	<i>Totalt</i>
Lojalitet ovenfor politiske beslutninger	33,0	27,3	30,3
Rettsikkerhet	23,7	45,5	29,7
Profesjonelle standarder	36,1	20,5	32,9
Balansering av ulike interesser	8,2	4,5	7,1
Oppfyllelse av individuelle brukerbehov	48,5	40,9	41,9
Høy produktivitet	18,6	43,2	27,7
Et generelt ansvar ovenfor samfunnet	8,2	2,3	6,5
Offentlig innsyn	15,5	18,2	16,8
Hensyn til hva innbyggerne mener	14,4	15,9	14,2
Likestilling	2,1	0	1,3
Kontinuitet	4,1	11,4	7,7
Fornyelse og innovasjon	37,1	31,8	36,8
Sikre gode karrieremuligheter for personalet	3,1	4,5	4,5
Styrke brukerdemokratiet	29,9	29,5	29,0
Gå på tvers – utvikle nettverk	6,2	11,4	7,7

Tabell 4.5: Verdier det har fått en mer framtrædende plass i løpet av de siste 10 år

Tabell 4.5 viser at respondentene har krysset av langt flere verdier som har fått mer betydning enn verdier som har fått mindre betydning. Dette kan tyde på at enhetslederne generelt opplever at verdier får økende betydning for deres virksomhet. Også her finnes det forskjeller mellom de to største sektorene, men likheten er mest slående. Følgende verdier har fått mer betydning de siste årene:

1. Oppfyllelse av individuelle brukerbehov
2. Fornyelse og innovasjon
3. Profesjonelle standarder
4. Lojalitet overfor politiske beslutninger
5. Rettsikkerhet
6. Styrke brukerdemokratiet
7. Produktivitet

De to verdiene som skårer høyest kan i stor grad knyttes til den generelle utviklingen i offentlig sektor med fokus på brukerorientering og endringsevne. At profesjonelle standarder

også kommer høyt kan være en indikasjon på at kvalitet – og derved de profesjonelle medarbeiderne – har fått økende betydning. Til sist viser dette at enhetslederne også opplever at politikerne er blitt mer synlige og deres beslutninger i større grad må tillegges vekt i det daglige arbeidet.

Forskjellen mellom de to største sektorene ligger primært i at det innenfor Helse/velferd legges vesentlig større vekt på produktivitet og rettsikkerhet, mens det innenfor oppvekst/utdanning legges relativt sett større vekt på profesjonelle standarder. Dette indikerer at disse to sektorene oppleves å være preget av ulik vektlegging av verdier. En mulig konklusjon er at helse/velferd har opplevd en sterkere styring enn oppvekst/utdanning. Den sterke vektleggingen av rettsikkerhet viser at enhetslederne opplever å måtte forholde seg til et sterkere lovverk og vektleggingen av produktivitet viser at de samtidig opplever å ha en mer krevende økonomisk styring.

5.0 Sammenligning med Danmark

Selv om det er noen år siden undersøkelsen i Danmark ble foretatt kan det være interessant å foreta en sammenligning av hovedresultatene. Da vi ikke har svar fra kommunesektoren i Danmark velger vi her å sammenligne med totalresultatene fra offentlig sektor (Vrangbæk 2003).

I tabell 5.1 er vist de verdiene som oppleves å være viktigst i prioritert orden.

	<i>Danmark</i>	<i>Trondheim</i>
Rettsikkerhet	5	1
Fornyelse og innovasjon	1	2
Lojalitet overfor politiske beslutninger	8	3
Profesjonelle standarder	2	4
Oppfyllelse av individuelle brukerbehov	7	5
Kontinuitet	10	6
Styrke brukerdemokratiet	11	7
Et generelt ansvar overfor samfunnet	3	8
Offentlig innsyn	4	9
Høy produktivitet	6	10
Likestilling	9	11
Gå på tvers – utvikle nettverk	13	12
Balansering av ulike interesser	12	13
Hensyn til hva innbyggerne mener	15	14
Sikre gode karrieremuligheter for personalet	14	15

Tabell 5.1: Viktigheten av ulike verdier i prioritert orden

Dette viser at enhetslederne i Trondheim kommune vurderer verdienes viktighet for den daglige drift på en annen måte enn i Danmark – selv om det også er likhetstrekk. Det største likehetstrekket er at fornyelse/innovasjon og profesjonelle standarder rangeres høyt både i Trondheim og i Danmark. Tilsvarende gjelder en lavt rangering av likestilling, nettverk, balansering, hensyn til innbyggernes mening og karrieremuligheter for personalet. De største forskjellene ligger i at enhetslederne i Trondheim kommune legger større vekt på rettsikkerhet

og lojalitet overfor politiske myndigheter, mens det i Danmark legges større vekt på et generelt ansvar overfor samfunnet, offentlig innsyn og produktivitet.

Referanser

- Klausen, K.K. (2001). Modernisering av offentlig sektor – bakgrunn og teoretisk ramme. I Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K.K. og Vanebo, J.O.: *Modernisering av offentlig sektor. New Public Management i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Pollitt, C. (2003) *The essential public manager*. Maidenhead, Philadelphia, Open University Press.
- Vrangbæk, K. (2003) Værdilandskapet i den offentlige sektor. I Beck Jørgensen, T. (red): *På sporet av en offentlig identitet – verdier i stat, amter og kommuner*. Århus, Århus Universitetsforlag.